

## Mots clés

Entreprise	Objectif
Stratégie d'entreprise	Concept
Système d'information	Théorie
Gouvernance	Réflexion
Définition	

## Principes et enjeux

Il est des sujets qui, oubliés, ressurgissent brusquement sous une nouvelle forme, souvent avec une nouvelle dénomination et, à la faveur d'événements particuliers, se mettent à occuper le devant de la scène. Le pilotage ayant laissé la place à la gouvernance, il convient en premier lieu de préciser les contours du vocable.

### De la gouvernance...

La gouvernance correspond à l'ensemble des moyens par lesquels les différentes parties prenantes d'une organisation peuvent s'assurer de la prise en compte de leurs intérêts dans le fonctionnement de l'organisation, cette dernière pouvant être une nation, une institution, une entreprise, une collectivité locale, une association, voire une « structure informelle ».

Le terme « gouvernance » date du... XVIII<sup>e</sup> siècle! Dérivé de « gouverner », il s'applique d'abord à la conduite des affaires publiques.

« Qui dit « gouvernance » dit « guider/orienter ». Il s'agit du processus par lequel les organisations humaines, qu'elles soient privées, publiques ou civiques, prennent elles-mêmes la barre pour se gouverner. L'étude de la gouvernance comprend :

- l'examen de la distribution des droits, des obligations et des pouvoirs qui soutiennent les organisations ;
- l'étude des modes de coordination qui sous-tendent les diverses activités d'une organisation et qui en assurent la cohérence ;
- l'exploration des sources de dysfonctionnement organisationnel ou d'inadaptation à l'environnement qui aboutissent à une performance plutôt terne ;
- l'établissement de points de référence, la création d'outils et le partage de connaissances, afin d'aider les organisations à se renouveler lorsque leur système de gouvernance accuse des lacunes. <sup>(2)</sup> »

Le terme « gouvernance » nous est revenu à la fin des années 1980 *via* la sphère politique, mais il a rapidement trouvé prise dans la sphère économique (publique et privée) au travers de la « gouvernance d'entreprise [...], concept spécifique et bien délimité qui concerne les moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires <sup>(3)</sup> ».

## Gouvernance du système d'information

### Un enjeu opérationnel et stratégique

La gouvernance des systèmes d'information revient sur le devant de la scène depuis quelques années à la faveur du retour en grâce des mécanismes de contrôle, d'auditabilité, de traçabilité des processus et des principes associés de mesure, d'étalonnage et de prévention (vigilance...). Sans prétendre faire un exposé complet sur le thème, nous proposons ici notre vision sur l'évolution des stratégies systèmes d'information récentes et les questions sous-jacentes à l'émergence de ces nouveaux principes de pilotage.

Le concept de gouvernance fait donc référence à la recherche de l'« alignement » entre les moyens engagés par l'organisation et les résultats qui lui sont assignés. Au final, il s'agit de piloter et, pour ce faire, de s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement demain et de contrôler, c'est-à-dire mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu.

Cela revient à concilier les objectifs court terme de création de valeur avec la nécessité de prendre en compte des impératifs stratégiques à long terme.

Il faut aussi faire état des dérives observées ces dernières années (Enron, WorldCom, Permalat, Crédit Lyonnais, Vivendi, France Télécom...) qui ont fait émerger un besoin de mise en place de mécanismes de régulation économique : SOX-2002, NRE-2002, IAS/IFRS-2002, LSF-2003.

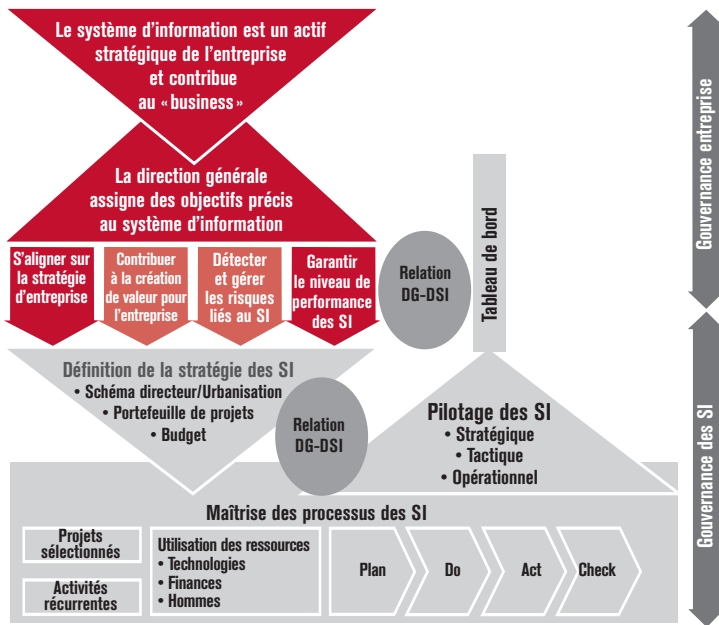
## notes

**(1)** SCA Consult est une société de conseil en management qui accompagne depuis quinze ans les entreprises de tout secteur dans la conduite de leur projets d'amélioration de leurs performances : organisation et processus, stratégie de service, système d'information (en toute indépendance vis-à-vis des éditeurs, intégrateurs, constructeurs) et accompagnement du changement.  
www.scaconsult.com

**(2)** Centre d'études en gouvernance, « Qu'est-ce que la gouvernance? », université d'Ottawa.

**(3)** Le Cercle des économistes, Cahier n° 2, mai 2003.

**figure 1**  
**Cartographie du système de gouvernance du SI**



**... à la gouvernance du système d'information (GSI)**

Les technologies de l'information et de la communication ayant pris une dimension prépondérante en matière de contribution à la performance globale de l'entreprise, la transposition a été ensuite rapidement faite.

« La gouvernance des systèmes d'information désigne le mécanisme de responsabilisation, d'orientation, de contrôle et d'évaluation des SI [...]. Elle est perçue comme un moyen de maximiser la valeur délivrée par les investissements et les opérations de technologie de l'information, mais aussi de mieux maîtriser les risques associés. <sup>(4)</sup> »

À ce titre, « la GSI recouvre l'ensemble des règles de décision et d'organisation ainsi que les processus qui assurent que le système d'information soutient et prolonge la stratégie et les objectifs de l'entreprise <sup>(5)</sup> ».

Les principes de la gouvernance ont d'autant plus trouvé d'écho au niveau des technologies de l'information, que les années récentes ont vu l'augmentation importante des coûts d'investissement et de fonctionnement qui y sont liés. Sans parler des dérives budgétaires des grands projets suscités notamment par l'« effet ERP » puis le stress « an 2000 », la montée en puissance du système d'information comme facteur clé de performance opérationnelle et stratégique a fait émerger la nécessité de mieux appréhender les conditions de management, de pilotage et de contrôle de la fonction SI <sup>(6)</sup> :

- recherche de l'alignement des investissements SI sur les priorités métiers :
  - déficit de contenu métier dans les projets SI,
  - implication insuffisante des métiers,
  - connaissance insuffisante des besoins métiers par les équipes SI ;
- maîtrise, voire réduction des dépenses SI et recherche de la rentabilité sur les investissements SI réalisés.

**Les enjeux de la gouvernance du système d'information**

Au-delà de la mise sous contrôle de l'organisation par l'actionnaire que semble supposer l'alignement, le déploiement de la gouvernance des SI est, à notre sens, aussi l'occasion de reconnaître la dimension stratégique de l'information, de repositionner les directions générale, métiers et SI et de créer un système de responsabilités partagées.

Il s'agit donc d'une certaine façon de la redéfinition du périmètre de la fonction SI et du rôle respectif des parties prenantes, du rééquilibrage des responsabilités entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage et de l'implication de la direction générale.

Au-delà de son éventuelle contribution à la réflexion stratégique, le SI doit être considéré comme un actif contributif à la performance globale de l'entreprise (création de valeur...) : indirectement, car il améliore la performance des processus métiers qu'il supporte ; directement, car il est lui-même détenteur d'un potentiel intrinsèque.

*A contrario*, le SI est aussi porteur de sources de non-performances liées aux dysfonctionnements qu'il peut engendrer ou aux risques qu'il fait courir à l'organisation (augmentation de la vulnérabilité aux pannes, intrusions, pertes d'informations, attaques virales, piratages industriels...).

La vocation de la gouvernance du SI est donc de mettre en place un dispositif complet devant permettre à l'organisation de s'assurer que son SI :

- est aligné sur la stratégie de l'organisation (vision, objectifs, culture...);
- contribue à la création de valeur de l'organisation (allocation prioritaire des moyens SI aux processus métiers clés);
- est maîtrisé (les risques liés aux SI sont gérés);
- garantit le niveau de performance attendu (existence d'indicateurs de mesure et de pilotage)...

... répondant ainsi aux exigences du système global de gouvernance.

Le système de gouvernance se définit donc par ces quatre objectifs et devrait se traduire opérationnellement à trois niveaux :

- au niveau de la définition d'une stratégie SI déclinable

**notes**

(4) Club 01 DSI, juin 2004.  
 (5) IT Governance Institute.  
 (6) Cigref, Dynamique de la relation entre direction générale et direction des systèmes d'information dans les grandes entreprises françaises, 2002.

opérationnellement au travers du schéma directeur, du plan d'urbanisation, du portefeuille de projets stratégiques, du budget SI... ;

- au niveau des processus SI, dont le niveau de maîtrise doit être identifié, mesuré et suivi (ce qui suppose de réaliser une analyse préalable de mesure de la maturité des processus SI et de définir pour chaque processus clé un objectif à atteindre) ;
- en termes de système de pilotage opérationnel, tactique et stratégique (ce qui suppose la mise en place de tableaux de bord).

Ces derniers doivent permettre, outre le pilotage de la fonction SI, d'objectiver les relations avec la DG et la maîtrise d'ouvrage. À cette fin, le système suppose la mise en place et l'animation des structures de pilotage spécifiques (comité de gouvernance/DG, comités métiers/MOA...), mais aussi existantes (réunions de service, comités de pilotage de projets...) au sein desquelles il convient aussi et surtout d'animer la démarche de façon permanente.

### Contribution de la gouvernance du SI aux objectifs métiers

Afin d'expliciter les différentes dimensions d'un système de gouvernance, il convient de mettre en lumière les quatre objectifs principaux qui y sont liés, en séparant, d'une part les objectifs d'alignement stratégique et de mesure de la performance qui fondent la démarche, d'autre part les objectifs de contribution à la création de valeur et de détection/gestion des risques liés au SI qui représentent leur matérialisation opérationnelle.

#### S'aligner sur la stratégie d'entreprise

L'alignement stratégique est un processus continu et dynamique (itératif) qui vise l'amélioration de la capacité compétitive de l'entreprise. La démarche est globale et ne peut être limitée à une recherche de cohérence partielle.

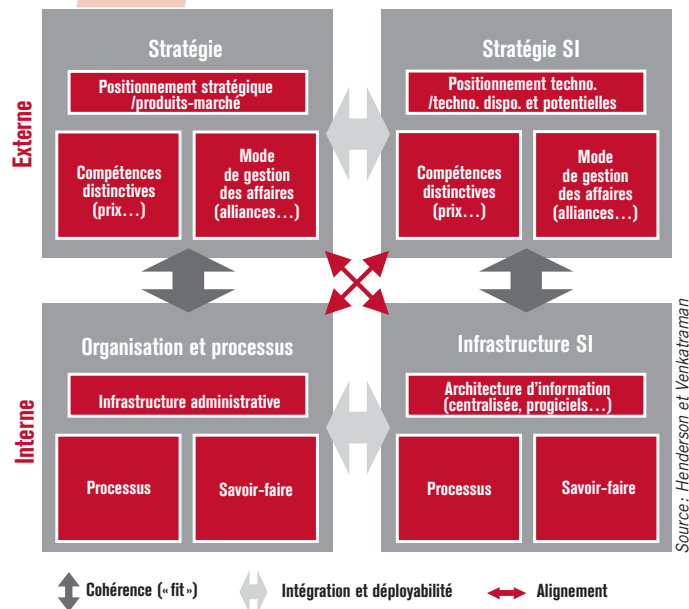
De fait, la notion d'alignement stratégique est souvent réduite au questionnement : en quoi cet investissement, ce coût de fonctionnement, ce processus... participe-t-il à l'atteinte de mes résultats métiers ? On parlera alors de calcul du retour sur investissement (ROI...) dont les hypothèses de calcul donneront lieu à des débats sans fin et où les séduisants gains attendus balayeront les coûts sous-estimés.

Sans entrer dans un débat de recherche de paternité du concept, ni vouloir céder aux détails, il importe de notre point de vue de revenir au modèle formalisé par Henderson et Venkatraman <sup>(7)</sup>.

L'alignement s'entend au travers de deux notions indissociables :

- la mise en cohérence entre la stratégie (générale ou

figure 2  
Modèle de l'alignement stratégique



SI) et l'organisation qui doit permettre de la mettre en œuvre (structure d'organisation ou infrastructure SI) ;

- l'intégration entre les dimensions métiers (stratégie et organisation) et SI (stratégie SI et infrastructure).

L'alignement n'est donc qu'une « conséquence » de ces deux processus et ne peut donc pas être appréhendé isolément !

La démarche d'alignement consiste donc en premier lieu, à choisir la « perspective d'alignement stratégique » qui devra présider à la conception d'un système de gouvernance.

Le modèle peut sembler théorique, mais il s'avère en pratique très efficace.

L'objectif n'est pas d'atteindre l'alignement en tant que tel, mais la « bonne perspective d'alignement », à savoir celle qui, à un moment donné, correspond le mieux à l'entreprise parmi toutes celles envisageables. On peut en distinguer quatre : exécution de stratégie, potentiel technologique, potentiel concurrentiel, niveau de service technologique.

Concevoir un système de gouvernance consiste donc dans un premier temps à :

- identifier le « point d'ancrage » (de départ) de la démarche (stratégie générale ou stratégie SI) ;
- choisir le « domaine pivot » au sein duquel les solutions doivent être recherchées (résoudre un problème et/ou saisir une opportunité) ;
- en déduire le « domaine d'impact » où les actions, issues des solutions trouvées, devront être mises en œuvre.

### note

(7) J.-C. Henderson, N. Venkatraman, « Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organisations », IBM Systems Journal, 1993, vol. 32, n° 1, pp. 4-16.  
N. Venkatraman, « Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information », in Scott Morton, L'Entreprise compétitive au futur, Éditions d'Organisation, 1995.



- faire émerger les opportunités (nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles idées...);
- gérer les risques métiers (risques liés au marché, opérationnels, juridiques, réglementaires, environnementaux...);
- réduire les coûts (transactions et processus).

La figure 4 permet de les mettre en perspective et de faire émerger le « profil contributif du SI ».

Les cas des sociétés A et B illustrent les deux profils contributifs extrêmes :

- la société A considère son SI comme un actif stratégique de premier niveau qui doit participer de façon active au déploiement mais aussi à la fondation de la stratégie métier;
- la société B considère *a contrario* son SI comme un outil de support orienté prioritairement sur la maîtrise et l'optimisation de ses processus.

Ces deux profils ne sont pas antinomiques et peuvent même se succéder dans le temps en fonction de la situation de l'entreprise, son niveau de développement/structuration, les conditions de marché, le rythme d'émergence des innovations...

Ce qui importe, c'est de pouvoir définir, à un moment donné, un « couplage » pertinent entre le « profil contributif » et la « perspective d'alignement » recherchés.

Dans tous les cas, il s'agira d'évaluer l'ensemble des activités SI (investissements, processus, ressources...) au travers de ces quatre objectifs en les pondérant conformément au « profil contributif défini ». Il s'agit là d'un préalable essentiel à toute tentative de calcul d'un retour sur investissement.

De fait, il est assez aisé de faire émerger les processus stratégiques et d'envisager une externalisation sélective de ceux qui ne le sont pas, ce dernier point devant faire l'objet d'une attention particulière à l'heure où l'« intelligence économique » est au cœur des préoccupations SI et que certaines entreprises envisagent une « réinternalisation » de certains processus SI clés.

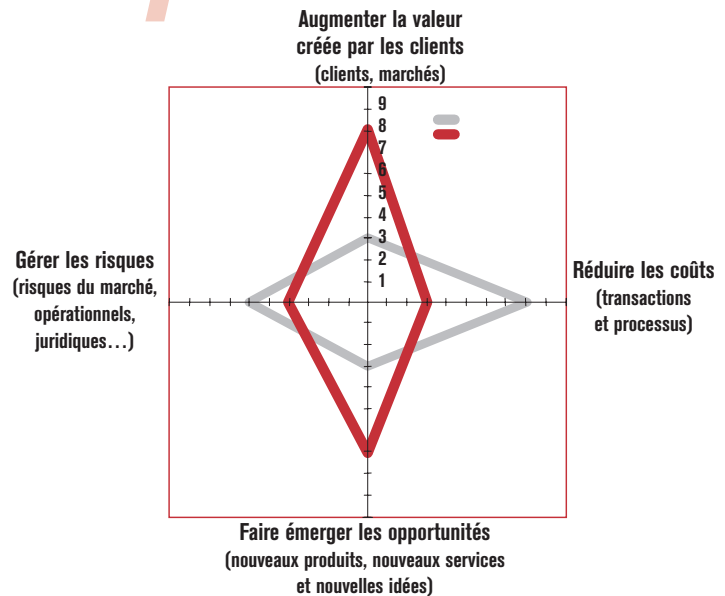
### Détecter et gérer les risques liés au SI

Si une démarche de gouvernance ne modifie en rien les méthodologies existantes liées aux risques SI, elle identifie explicitement la gestion des risques comme une composante à part entière du système de gouvernance.

Pour chaque processus stratégique défini comme tel, il s'agit d'identifier les risques des activités SI qui y contribuent :

- recenser les risques par famille;
- évaluer leur probabilité de survenance (occurrence);
- définir leur niveau d'impact (financier ou non);
- croiser occurrence et impact pour identifier les risques majeurs qui devront faire l'objet d'une politique de prévention et/ou de détection et de correction.

figure 4  
Définition du profil contributif du SI



Pour conduire les analyses de risques, il convient de s'appuyer sur les normes et méthodes existantes : ISO 17799, 13335, 15408, Mehari, Octave, CRAMM...

Au sein des organisations peu familières avec les référentiels, nous préconisons souvent la conduite d'une analyse des risques : c'est un exercice très pédagogique qui permet d'appréhender facilement sous l'angle opérationnel les ressorts et les enjeux d'une démarche de gouvernance globale.

### Mise en œuvre d'une démarche de gouvernance SI

Notre expérience montre qu'indépendamment des aspects méthodologiques et du niveau d'appropriation des différentes boîtes à outils (BSC, Cobit...), les éléments clés d'une démarche de gouvernance SI sont au nombre de deux :

- la capacité à faire émerger les processus SI stratégiques (démarche d'alignement);
- le niveau d'appropriation de la démarche par les équipes (accompagnement du changement).

D'un point de vue pratique, l'évaluation du niveau de maturité des relations entre la DG, la DSI et les directions métiers constitue un bon préalable. Basée sur une démarche pédagogique de sensibilisation, nous l'utilisons notamment pour identifier les freins, craintes et contraintes qui devront être surmontés pour assurer le succès de la démarche.

Nous l'articulons généralement autour de trois points :

- la mesure de la perception croisée DG/DM/DSI

- (entretiens) concernant le degré d'alignement du SI sur les priorités métiers et le profil contributif du SI ;
- l'identification du positionnement de la fonction SI et la délimitation de son périmètre de responsabilités (l'organigramme est souvent assez révélateur) ;
  - l'analyse du processus de lancement des projets SI et du niveau d'implication de la DG et des directions métiers.

Une fois la démarche engagée, deux aspects vont devenir déterminants :

- la pertinence des tableaux de bord d'animation et de pilotage du système :
  - la qualité explicative des indicateurs de mesure et de suivi (d'autant plus importante que les indicateurs se doivent d'être limités en nombre...),
  - le réalisme des principes d'audit et de contrôle (capacité et délai de production des indicateurs...);
- l'efficacité des instances d'orientation et d'arbitrage : limiter le nombre d'instances nouvelles (il faut utiliser au mieux celles existantes), même s'il doit en exister aux différents niveaux (stratégique, tactique, opérationnel) ; garantir la cohérence entre les instances permanentes (réunions de services) et celles liées aux projets ; intégrer à chaque niveau la dimension budgétaire (élément clé de responsabilisation).

De façon plus générale, il convient d'être vigilant sur la mise en place de mécanismes susceptibles de créer un système de responsabilités partagées.

## Conclusion

Face aux interrogations insistantes des directions générales concernant la pertinence et le niveau de la contribution du système d'information à la performance générale de l'organisation, le déploiement d'un système de gouvernance du SI constitue à notre sens un bon début de réponse.

Parce qu'il objective les débats en fournissant un cadre référentiel commun, un système de gouvernance participe fortement à l'amélioration de la visibilité des clients de la DSI.

Parce qu'il s'appuie sur des outils et démarches issus du management (BSC, ABC/ABM/ABB, processus...), un système de gouvernance rend intelligibles les problématiques et choix SI aux acteurs métiers et facilite leurs arbitrages.

Parce qu'il donne un cadre méthodologique visant la maîtrise des processus SI clés et/ou critiques, il s'inscrit pleinement dans la réalité opérationnelle des équipes SI et donne une véritable crédibilité à une mécanique qui pourrait paraître théorique et accessoire. Enfin, bâtie sur des boîtes à outils génériques, chaque organisation, quels que soient sa taille, son secteur et sa culture, est susceptible de concevoir un système de gouvernance adapté à son contexte et de le déployer à son rythme.

Le tout est d'être capable d'accompagner les acteurs à s'approprier les changements qu'il suppose. •



## établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics

### édition 2005

# Livret d'accueil du personnel hospitalier

à commander auprès de  
**HÉRAL**  
 44, rue Jules Ferry  
 94784 Vitry/Seine Cdx  
 Tél. : 01 45 73 69 20  
 Fax : 01 46 82 55 15

#### Tarifs\*

de 1 à 9 exemplaires	5,25 € <sup>TTC</sup> l'unité
de 10 à 100 exemplaires	2,56 € <sup>TTC</sup> l'unité
de 101 à 1000 exemplaires	2,24 € <sup>TTC</sup> l'unité
> 1000 exemplaires	2,00 € <sup>TTC</sup> l'unité

\* Prix franco de port TTC, TVA 5,50% incluse  
 Pour les commandes à destination des DOM TOM ou des pays étrangers, les frais de port sont facturés en sus.

